

商工中金の企業変革

1 Well-being・D&I

変化につよい組織の実現に向けた多様な人財を育成する

2022年7～9月にかけ、「マイパーパスワークショップ」を開催、全国の職員が「マイパーパス」の策定に取り組み、あわせて全営業店及び本部室において、PURPOSEを実現していくための「チームミッション」も策定しました。障がいがありワーク中にサポートが必要な方にも、文字起こしアプリや筆談を用いながら実施しました。職員一人ひとりが、自らのマイパーパスを日々の行動につなげていくことで、PURPOSEの実現を目指してまいります。

マイパーパスワークショップの概要

- STEP 1** ファシリテーター公募。年齢/職域の異なる85名が自発的に応募。
- STEP 2** ファシリテーター向けワークショップを対面とオンラインのハイブリッドで実施し、まずはファシリテーター自身がマイパーパスを策定。社長も参加し、職員とともにマイパーパスを策定。
- STEP 3** 全職員向けワークショップ開催。7月中旬～9月中旬まで、4,091名が参加。各拠点数でグループを組み、拠点をオンラインでつないでワークを実施。

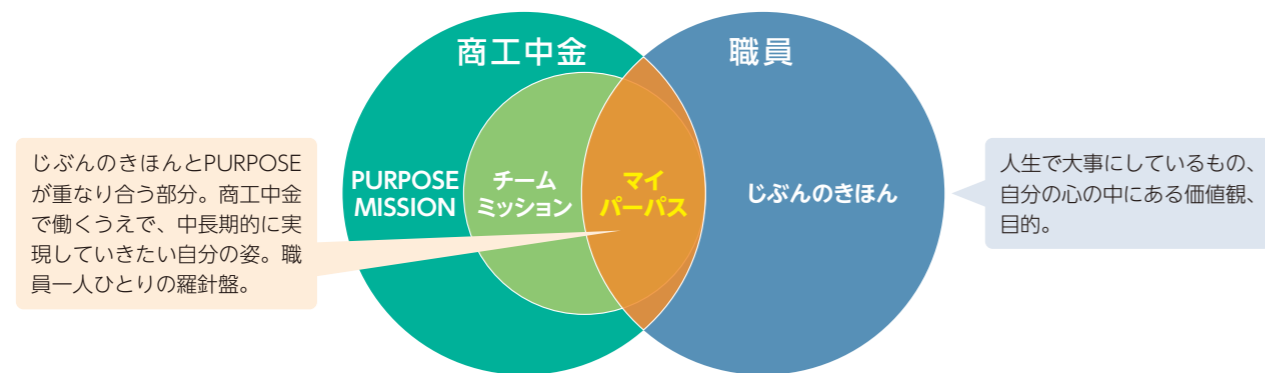


効果 PURPOSEの自分ごと化のみならず、日常接しない職員との話し合いにより、社内のコミュニケーション活性化、組織風土の改善にも寄与しています。

▶▶ PURPOSE取り組み動画はこちらからご覧ください。
<https://www.youtube.com/watch?v=e6M6lIBxYtQ>



全社でマイパーパスやチームミッションを策定



TOPIC 社長×課長ガチ対談

2023年3月、現場のキーポジションである課長層が経営の方向性を理解し、また、現場の声を経営に直接届けることを目的に、「社長×課長ガチ対談」を実施しました。



▶▶ PURPOSE・MISSION実現のための人的資本経営については、p.46をご覧ください。

TOPIC BUSINESS CONTEST 2022

商工中金のPURPOSEを体現する新事業の創出活動を実施中

「PURPOSEを体現する新事業」(5年後の主力事業を目指す)を創出することをコンセプトに、2022年7月にキックオフ。約100名・45チームに及び多様な職員がエントリーし、31名・9チームが1次審査を通過。2023年3月の最終審査でその成果を発表しました。この間、新規事業専門家である株式会社フィラメント様の協力を仰ぎながら、各チームとビジネスチャットツールでの個別相談、定期的なオンラインメンタリングによりアイデアをブラッシュアップ。参加者全員が高い熱量を持って臨みました。

最終審査を突破した4チームの職員は、経営企画部未来デザイン室兼務となり、ビジネスアイデアのフィージビリティスタディを実施しながら、PURPOSEを体現する新事業創出を目指しています。

INTERVIEW

私は自分の可能性を模索してみたいという好奇心から、高い向上心を持つ仲間と切磋琢磨し合える環境に身を置きたいと思い、ビジネスコンテストへの参加を決めました。
 参加者は自ら考え主張する、能動的な姿勢を持つ人が多く、とても新鮮でした。日常の業務から離れて、新たな事業を生み出すために日々ディスカッションを重ねたプロセスそのものが、何よりも大きな価値であったと感じています。ビジネスコンテストをきっかけに知り合った志高いメンバーとPURPOSE実現のために今後も一緒に仕事ができることを嬉しく思います。

ソリューション事業部 橋本 浩平



2 お客さま本位の業務運営

お客さまの安心と豊かさを生み出すパートナーとなる

顧客ニーズや環境変化への現場対応力を強化

「真の顧客ニーズを起点とした営業活動」

● お客さまと対話し、信頼関係を深め、事業内容を理解、将来の成長可能性を把握する「事業性評価」の活動を起点に、真の顧客ニーズや課題に応じた最適なソリューションを提供



「自主計画を策定」

● 2018年度実施の商工中金経営改革プログラムから、本部から営業店への数値割当を廃止。営業店が、地域の特性や実情に応じた「自主計画」を各々策定



「営業店をサポート」

● 本部は、営業店からの相談にきめ細かく対応できる体制を整備し、顧客ニーズを的確に把握するための事業性評価能力の向上、高度なソリューション提供に必要な知識・スキルをサポート



お客さまからの評価

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度*
総合満足度	79.2%	80.8%	83.1%	84.2%	84.6%
信頼度	89.1%	90.9%	93.5%	93.4%	94.4%
NPS®	△ 21.7	△ 16.4	△ 7.7	△ 6.4	△ 2.9

※ 2022年度については、お客さまへの質問数を削減し、1万5千先のお客さまにアンケート調査を実施。
 (注) 総合満足度は5段階評価で「5: 満足している」または「4: どちらかといえば満足している」と回答した割合(%)。
 (注) 信頼度は5段階評価で「5: 信頼している」または「4: どちらかといえば信頼している」と回答した割合(%)。
 (注) NPS®: 推奨者・批判者で計測される推奨意向度。0～10の11段階で、推奨者(9,10)の割合から批判者(0～6)の割合を引いた数値。
 NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。

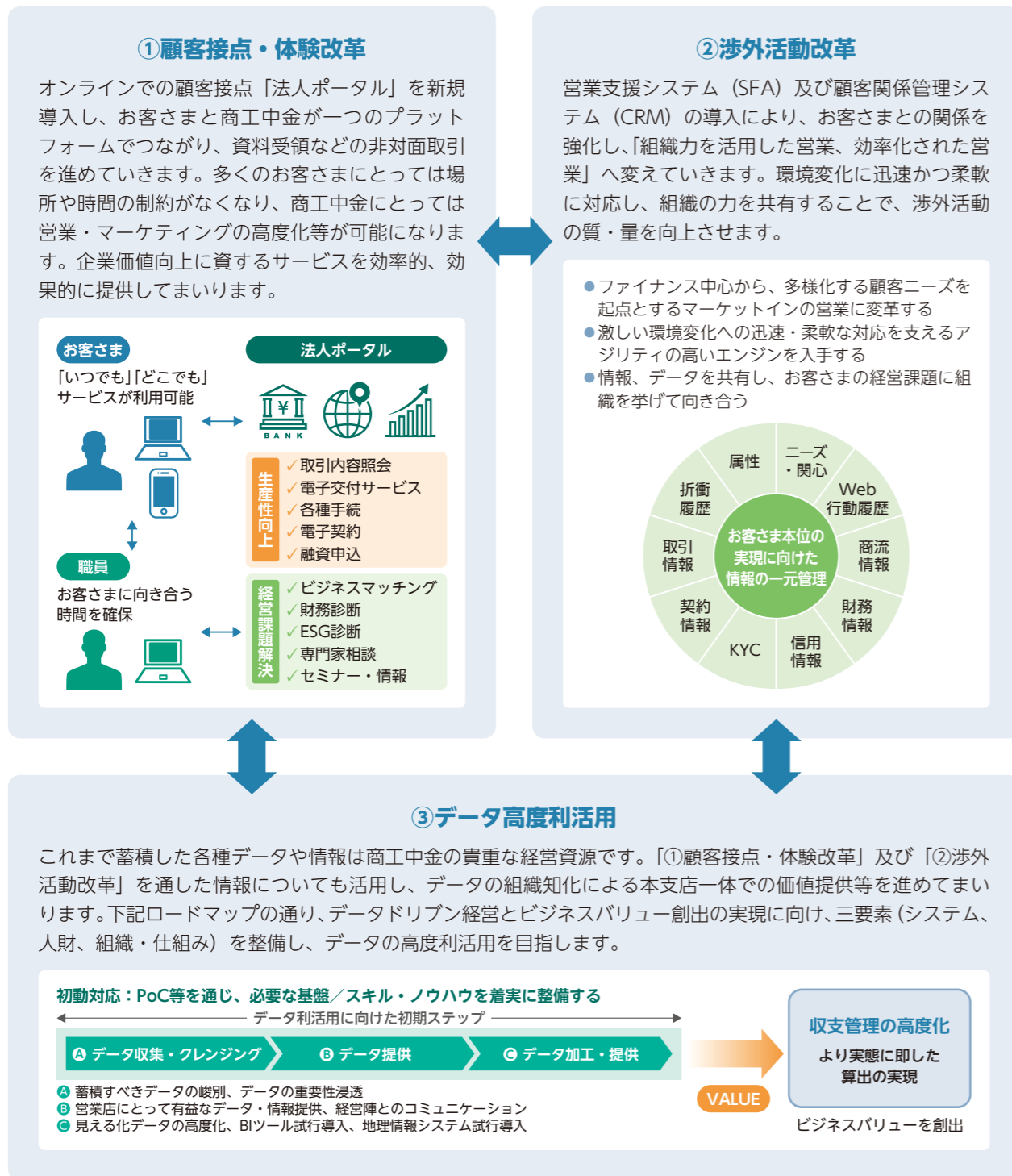
お客さまの声

- 景気や経済状況にかかわらず、安定的に企業を支援いただいています。
- 事業内容をよく理解され、事業に必要な資金を適切に融資いただき有難く思っています。

3 DX (デジタルトランスフォーメーション)

法人ポータルを中心とした顧客体験価値向上

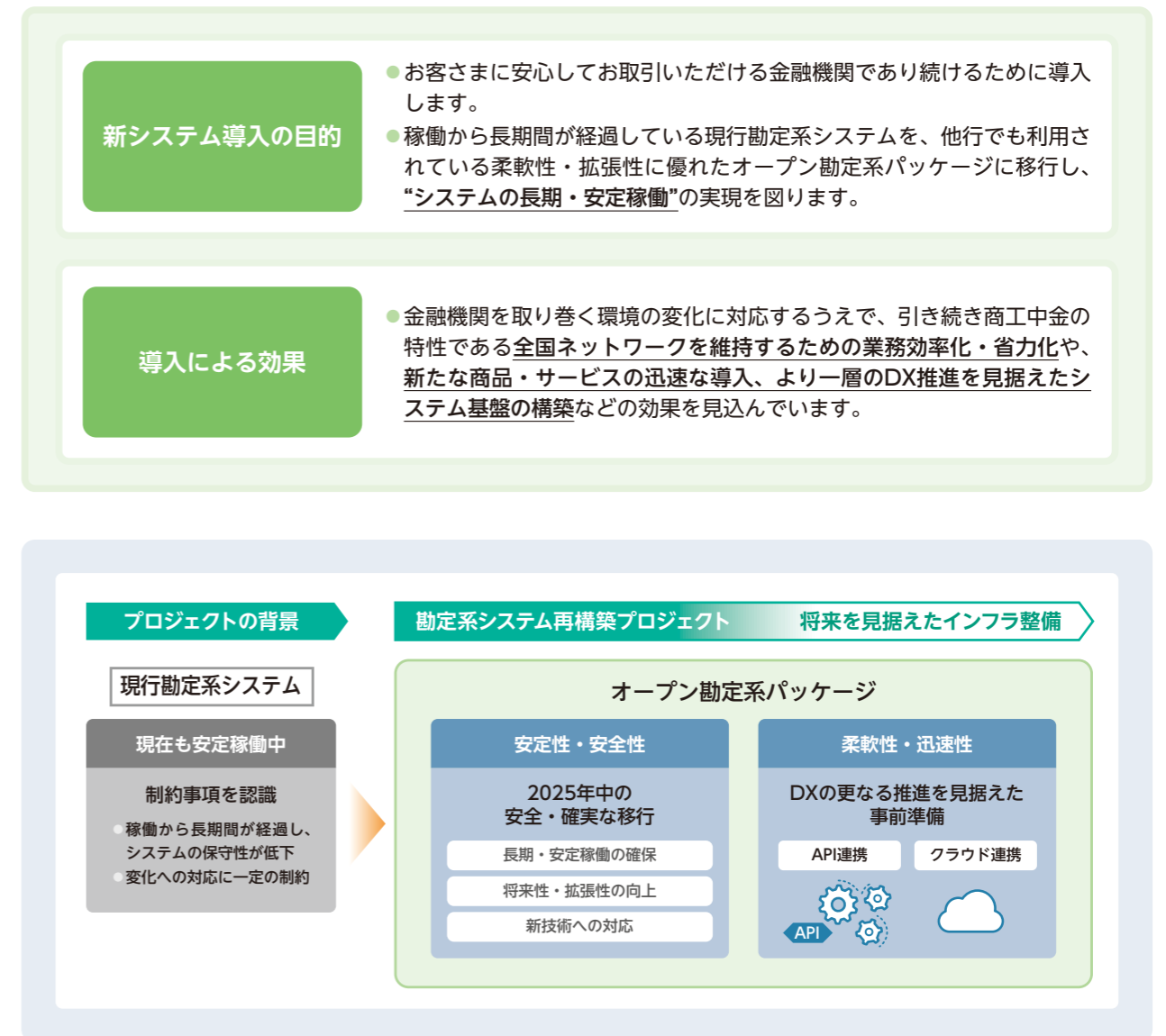
商工中金は、中小企業の成長に不可欠なパートナーとして在り続けるため、3つのプロジェクト「①顧客接点・体験改革」、「②渉外活動改革」、「③データ高度利活用」に取り組んでいます。これらのプロジェクトを通して、お客さまが「いつでも、どこでも、迅速に」サービスが受けられるという、顧客体験価値の向上を実現していきます。



顧客体験価値を支える仕組み

商工中金では、これらのDX戦略を基盤面から支える対応の一つとして、現行勘定系システムをオープン勘定系パッケージに移行する「勘定系システム再構築プロジェクト」を推進中です。

本プロジェクトは、社会インフラの一つである金融機関としての基幹システムを長期・安定稼働させるための取組みであり、ITパートナー各社と緊密に連携しながら、2025年中の新システム稼働を目指して開発しています。



DX座談会 ―― お客さまニーズ起点でのシームレスでデジタルな課題解決へ

商工中金では、デジタルトランスフォーメーション(DX)推進により新たなテクノロジーを取り込み、お客さまに対して迅速にサービスを提供してまいります。ここでは、①勘定系システムの再構築、②「法人ポータル」を中心としたDX、③データ利活用の取組みを中心に、商工中金のDX推進に携わる職員と取締役専務執行役員の鍛冶克彦が意見を交わしました。



1. 勘定系システムの再構築

鍛冶 銀行業界・IT業界の環境が急激に変化している中で、特にシステム・DXは持続可能な企業価値向上に欠かせません。これまでの取組み、また、現在進めている銀行業務の根幹である勘定系システムを再構築するプロジェクトについて増田さんから紹介してください。

増田 商工中金ではこれまで、様々なシステム化を実現してきました。例えば、集金事務の電子化、電子契約の導入、リモートワークが可能なシステムの構築などを進め、業務改革を推進してきました。引き続き、RPA活用等、多数の業務改革プロジェクトを進めています。中でも、「勘定系システムの再構築」は、預金・貸付などの業務を担う基幹システムを再構築する大規模なプロジェクトです。本件により、長期・安定

的なシステム稼働を実現してだけでなく、他システムとのスピーディな連携が可能となり、DXを推進していくうえでの相乗効果も見込んでいます。

鍛冶 「スピード」と「連携」という2つのキーワードは、DXの重要な要素ですね。今回、勘定系システムの再構築を成功させることで、今まで以上にスピードをアップさせ、また、連携もより深めていきたいですね。

2. 「法人ポータル」を中心としたDX

鍛冶 お客さまの生産性向上と商工中金自身のDXを強化するため、2021年4月、DX推進部を創設しました。現在、メインプロジェクトとして「法人ポータル」と「CRM (Customer Relationship Managementの略称で顧客関係管理システム)/SFA (Sales Force Automationの略称で営業支援システム)」の導入を進めています。本プロジェクトの背景と効果について、河野さんから紹介してください。

河野 「法人ポータル」はお客さま向け、「CRM/SFA」は商工中金の職員向けのイメージです。「法人ポータル」は商工中金が提供する各種手続やサービスをオンラインでご利用いただけるもので、お客さまの利便性向上が期待できます。「CRM/SFA」は、営業活動をより効率的に行うためのシス



取締役専務執行役員
鍛冶 克彦



DX推進部
河野 圭浩

テムです。「CRM/SFA」は「法人ポータル」とも連携させ、最適な提案をできるようにします。こうした取組みによって、お客さまとの対話の件数を増やし、データも活用しながら、リアル・デジタルの両面でお客さまの多様化する経営課題の解決に迅速に対応していきたいと考えています。

鍛冶 中小企業のIT・デジタル対応は、お客さま、商工中金、双方にとって課題であるとともに、ビジネスチャンスでもありますね。

河野 そうですね。私たちは、「何から取り組めば良いのかわからない」といったお客さまの声に答えるツールとして、「DX・ITサーベイ」を開発し、お客さまとの対話や課題を共有するためのツールとして、このサーベイを活用しています。もう一つ、中小企業のIT化と経営の高度化をサポートするため、プラットフォームビジネスへの参入も検討しています。このプラットフォームにより、企業が日常業務で使うことのできるITサービスの提供や経営戦略等の策定支援を目指しています。

3. データ利活用の取組み

鍛冶 データを科学的に分析したデータドリブン経営は、まさにDXの肝だと思いますが、データの利活用についてはどのように開発を進めていますか。

川人 複数のPoC (「Proof of Concept」の略称で概念実証やコンセプト実証) が稼働している状況です。数カ月単位で小さなプロジェクトを回していますが、部署の垣根を越え



DX推進部
高野 遼奈



システム部
増田 哲朗

DX推進部
川人 めぐみ

て、現場の声を聞きながら進めています。

高野 私は商工中金グループの株式会社商工中金情報システムから出向し、グループ一体となってDXを進めています。PoC案件は、蓄積されているデータの可視化から始めています。データは宝の山のようにあるので、それを活用して過去を分析し、未来を予測するのが私たちの使命です。

4. 将来の目標

鍛冶 最後に、商工中金のDXの取組みについての皆さんの想いを一言いただけますか。

増田 私が担当する勘定系システムは、社会インフラの役割を担うものであり、とてもやりがいを持って仕事に取り組んでいます。お客さまに選ばれる金融機関であるためにも、その土台となるシステムをしっかり構築したいと思います。

河野 「法人ポータル」の活用により、職員一人ひとりが、お客さまへより良いソリューションを考える時間を少しでも増やしていきたいと思っています。また、勘定系システムとの連携、利便性の向上などにより、これらのシステムを継続的に育てていくことにも注力したいです。

川人 データマネジメントに係る体制を拡充し、データ利活用を拡大させたいです。そして、お客さまが抱える経営課題を解決に導く、これを目標として掲げたいと思います。

高野 データ利活用の高度化により業界分析を行い、お客さまのニーズ把握につなげていきたいです。また、業務効率化の効果も追求していきたいと思っています。

鍛冶 取締役会でもDXについての議論が活発化しています。まさに今、AIやビッグデータの利活用について議論していますし、サイバーセキュリティについては最重要課題と認識しています。PURPOSE実現に向けては、組織全体で情報を有効に使うことがとても重要であり、経営陣としても、DX分野での必要な投資はしっかりやっていきたいと考えています。DXを基軸とした企業変革に向け、グループ一体で力を合わせ、取り組んでいきましょう。